



conseil en stratégie sociale
téléphone 01 55 34 32 30

pactes

la lettre client de pactes conseil
benoit de boisredon / pascal gallois / olivier herlin / thierry heurteaux / antoine werner

Dr Emmanuel Baron,
Médecins sans Frontières* :

« Réfléchir à plusieurs, décider seul »

Rencontrez-vous des
situations de management
déroutantes à MSF ?

MSF a une culture interne
d'ouverture et de
transparence, très
internationale, qui permet
l'autorégulation et évite
certaines situations. Par exemple, nous avons peu
de soucis de tenue vestimentaire car personne ne
vient travailler ici en costume – cravate. En
revanche, j'ai vécu des situations critiques: que faire
quand Al Qaida menace d'enlever nos expatriés ?
On ne peut ni risquer des vies, ni désertier nos
missions à la moindre alerte.



Comment avez-vous réagi à de telles situations ?

Il faut y réfléchir à plusieurs en croisant les enjeux
métier (santé dans notre cas), le sens des
responsabilités, l'expérience, le bon sens, la rigueur
de l'analyse. J'ai la chance d'avoir autour de moi un
CODIR où de tels échanges sont possibles. Mais en
définitive, je décide seul, pour être en phase avec
moi-même et avec les conséquences possibles de
mon choix.

Qu'avez-vous appris dans le livre de Pactes
Conseil ?

On sort du manuel de management classique.
C'est concret, appliqué, concis, les situations sont
analysées selon une grille simple et bien pensée.
De plus, les cas sont atypiques mais vraisemblables.
Je ne suis pas d'accord avec tout ; par exemple, je
n'aborde pas un collaborateur sur sa vie privée,
sauf si celle-ci peut avoir des conséquences graves
pour nous. Mais ce que je retiens, c'est la démarche
proposée : elle est nourrie de pratique et
d'expérience, et peut aider des managers à
prendre du recul.

* Emmanuel Baron est directeur général d'Epicentre, filiale de
MSF spécialisée dans la recherche épidémiologique. Elle
compte 200 collaborateurs

conseil

Un de mes collaborateurs est décédé hier, que dois-je faire ?

Un décès brutal au sein d'une équipe, des vols, un
salarié rejeté par ses collègues, ça n'arrive pas tous
les jours. Mais tout manager peut y être confronté
un jour. L'équipe de Pactes Conseil vient d'y consacrer un
livre, *Manager des situations déroutantes*, qui propose une
analyse et des conseils pratiques pour 20 scénarios.



Avertissement préalable: si
vous cherchez dans cet
ouvrage une recette utili-
sable à tous les coups,
vous ne la trouverez pas. « *Les situa-
tions déroutantes échappent à la théo-
rie*, souligne Olivier Herlin, l'un des
auteurs. *Elles se gèrent au cas par cas et
notre ambition est de les éclairer, grâce
à des outils de compréhension et à des
conseils: évitez ce type*

*de comportement, privilégiez plutôt
celui-ci, etc.* »

En ce sens, le livre joue le même rôle
qu'un accompagnement individuel
ou un atelier d'analyse de pratiques à
la suite d'une formation: il y a les
grands principes qu'on étudie en
salle, et leurs applications sur le ter-
rain qu'on découvre jour après jour...

« *Nous avons choisi des situations rares,
« pas dans le manuel », mais que tout
le monde a rencontrées un jour de
près ou de loin* » précise d'ailleurs
Olivier Herlin.

Ne rien faire, en faire trop: deux écueils à éviter

Ces situations tournent autour
de quatre thèmes: inégalités
et discrimination, compor-
tements déloyaux, désen-
gagement, difficulté du
« travailler ensemble ». On y
retrouve les réseaux sociaux,
le droit de retrait, le salarié
dont les odeurs corpo-
relles indisposent ses



collègues, le travailleur handicapé victime de discrimination, le manager contesté par ses troupes... Chacun y reconnaîtra au moins un épisode de son propre parcours!

Second écueil, directement lié au premier: en faire trop. « *Prenons l'exemple du décès brutal d'un collaborateur, illustre Olivier Herlin. Il serait inimaginable de faire comme si de rien n'était. Mais l'équipe n'attend pas que le manager organise les obsèques et cultive la mémoire du disparu pendant des mois.* »

Les vingt situations présentées

➔ Des situations autour du sentiment d'inégalité professionnelle ou de discrimination : candidature à une élection DP d'un collaborateur à potentiel, propos tendancieux à l'égard d'une religion, intégration d'un travailleur handicapé...

➔ Des situations autour d'un comportement déloyal ou perçu comme tel : parachutage d'une relation privée du supérieur, congé pour création d'entreprise d'un salarié à potentiel, incitation au droit de retrait, relation amoureuse d'une assistante RH avec le DS, rumeurs sur internet...

➔ Des situations autour du désengagement : des managers ne souhaitent plus manager, la fin d'un dispositif de départ anticipé des seniors est mal vécue, une salariée démotivée se met en arrêt maladie, un manager fait l'objet d'une pétition...

➔ Des situations autour de la difficulté de travailler ensemble : arrivée de collaborateurs étrangers ne parlant pas un mot de français, intégration d'un salarié atypique, soupçons de consommation de drogue sur le lieu de travail, décès brutal d'un membre de l'équipe...

Eviter de réagir dans l'urgence

Dans le même registre, les auteurs recommandent aux managers de ne pas opérer seuls. « *Il n'y a pas de superman, pas de baguette magique, pas de recette miracle: face à une situation inédite, sans précédent pour se raccrocher, les avis extérieurs sont nécessaires pour prendre de la distance* » estime Olivier Herlin, *même s'il est difficile d'évoquer avec son supérieur un deuil qui vous touche, une équipe qui vous met en cause ou un salarié prometteur qu'on n'a pas «su» retenir.*

Enfin, gare à la précipitation: les situations déroutantes mettent en jeu des ressorts psychologiques profonds qui résistent à la pression de l'urgence. Le minimum que le manager puisse faire, c'est recueillir plusieurs sons de cloche au sein de son équipe pour forger sa propre opinion. Ce souci de la prise de recul et de la consultation est assez incompatible avec une résolution du problème en quelques heures ou quelques jours.

Les auteurs défendent finalement une certaine « posture » du manager: dire les choses, parler vrai (la vérité est le grand simplificateur), s'affirmer, être authentique, être flexible pour s'adapter aux situations et aux personnes. Comme l'affirme l'introduction de l'ouvrage, « *à vous l'aventure troublante et enrichissante du management* »... ■

La structure des fiches opérationnelles

Les 20 fiches du livre sont présentées selon la même trame, afin que chaque situation soit examinée de façon très pratique:

Descriptif de la situation Inspiré de situations réelles, il reste assez général pour pouvoir être transposé à des cas semblables.

Les acteurs Nous décrivons leurs enjeux individuels en fonction de leur histoire, de leurs intérêts, de leur stratégie, de leur position dans le « système »...

Les risques Quels sont les enjeux « collectifs » de management, de droit, de climat social que le manager doit intégrer dans sa stratégie d'action ?

Les outils d'analyse Des outils pour aider le manager à décrypter la situation et à intervenir en faisant les meilleurs choix.

Conseils pour agir Ni doctrine, ni recettes, mais des attitudes et des actions à éviter et à privilégier. Elles sont nombreuses, pour permettre à chacun de faire sa sélection.

Les idées clés Synthèse sur la bonne posture, sur les points d'équilibre qui préservent au mieux le manager et sa relation avec son environnement à 360°.

Avec les fiches opérationnelles rédigées pour chaque scénario, les managers trouveront les bases d'un comportement managérial « attendu » par les équipes. Premier écueil à éviter: ne rien faire, en espérant que les choses s'arrangent d'elles-mêmes. Sur des situations aussi délicates, le manager doit monter au créneau et prendre position.



papier ou web ?... papier ou web ?... papier ou web ?

La lettre clients de Pactes Conseil devrait évoluer en 2012 vers une formule électronique. Vous qui la recevez depuis des années, souhaitez-vous cette évolution ? Quelles seraient vos suggestions pour faire évoluer le contenu ? Merci de prendre quelques minutes pour nous faire part de votre avis...

Répondez-nous à l'adresse suivante : contact@pactes-conseil.com